

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et
Populaire

Ministère de l'Enseignement
Supérieur et de la Recherche
Scientifique
Université Akli Mohand Oulhadj
Bouira



وزارة التعليم العالي والبحث
العلمي
جامعة أكلي محند أولحاج

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس في علم النفس.
تخصص: تنظيم وعمل وتسيير الموارد البشرية.

الموضوع:

تأثير الرقابة الإدارية على
الأداء الوظيفي

إعداد
جلوط سيلينا.
دعو ديهية.

السنة الجامعية: 2019/2018.

شكر و عرفان

الحمد لله الذي وهبنا على هبة العلم والمعرفة نحمده ونستعين به الواحد القهار العليم الجبار

ووحى على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

لقوله تعالى: "اقرباً باسم ربك الذي خلق الإنسان من علق اقرباً وربك الأكرم الذي

علم بالقلم علم الإنسان ما لم يعلم"

العلق 1-5

نهدي جزيل الشكر و عرفاني إلى من دب وأحب روح المثابرة و العمل والجهد المبذول .

إلى من ساهم وساعدنا على إنجاز هذا المشروع و نخص بذكر أستاذنا الفاضل (سلام

يونس).

أستاذتنا الحبيبة (طويل كريمة).

وكذلك مؤطرننا في مؤسسة "مون جرجرة" السيد "عمام خالد".

دون أن ننسى كل أساتذة كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية و بالأخص أساتذة قسم علم

النفس تنظيم و عمل.

شكر

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم: (قل اعملوا فسيري الله عملكم ورسوله والمؤمنون). صدق الله العظيم

إلهي لا طيب الليل إلا بشكرك ولا طيب النهار إلا بطاعتك، ولا تطيب الجنة اللحظات إلا بذكرك ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك، ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك.

أهدي ثمرة جهدي إلى:

إلى من كلله الله بالهيبه والوقار إلى من علمني العطاء بدون انتظار وستبقى علمتك نجوم أهتدي اليوم وفي الغد وإلى الأبد: إلى والدي العزيز Papa حفظه الله.

إلى من كانت مصدر الدعم النفسي والروحي لي، إلى السيدة التي لم تحرمني من دعائها ومساندتها ووقوفها إلى جانبي في بعدها قبل قربها إلى عيون الأمل والحبه والدي الحبيبة Mama حفظها الله.

إلى غاليتي إلى روحي واللواتي التي لا يمكن أن أنسى دعمهن لي إلى من كن إلى جانبي في كل الأوقات والظروف إلى أكثر الفتيات معزة و غلاء على قلبي إلى شقيقاتي العزيزات (نهاد، رحمة، ملاك) أبحهن الله و حفظهن.

إلى الرجل الذي قدم لي الدعم والذي علمني أن النجاح يمكن صنعه من العدم إلى من زرع الإرادة و الثقة في نفسي وأخرجني إلى حيز النور في حياتي إلى أعلى رجل و أكثره قربا إلى قلبي إلى أخي الذي لم تلده أمي "بوطوبة بولنوار" حفظه الله لي و رعاه.

إلى أخواتي وحبيباتي ورفيقاتي دربي ومشواري هذا اللواتي قسمن معي المرة قبل الحلوة (ديهية، حنان، أسماء، لويزة، لمياء، روزة، ثيزيري) حفظهن الله.

وشريكتي في هذا العمل الحبوبة دعو ديهية التي أتمنى لها الخير والنجاح والتألق في حياتها.

وإلى كل من ساهم من قريب ومن بعيد وإلى عائلتي.

سيداتنا

إهداء

﴿قل اعملوا فسيري الله عملكم ورسوله والمؤمنون﴾ صدق الله العظيم.

لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ولا تطيب اللحظات

إلا بذكرك ولا تطيب الجنة إلا برويتك الله جل جلاله.

أما بعد: أهدي عملي وجمدي هذا لكلي من ساندني من قريب أو من بعيد، إلى من كلله الله بالهبة والوقار

إلى من علمني العطاء من دون انتظار إلى من أحمل اسمه بكل فخر واعتزاز إلى من حصد الأشواك من دربي

ليجهد لي طريق النجاح إلى من علمت أنامله ليقدم لنا لحظة سعادة إلى القلب الكبير والغالي والدي العزيز.

إلى من أروضتني الحب و الحنان إلى رمز الحب وبلسم الشفاء إلى القلب الناصع بالبياض

إلى ملاك في الحياة إلى معنى الحنان و التفاني والتي سهرت من أجل راحتي إلى من كان دعائها سر نجاحي أُمي الغالية.

إلى تؤم روعي ورفيقة دربي إلى صاحبة القلب الطيب و النوايا الصادقة إلى من رافقتني في دروب الحياة خطوة بخطوة و ما

تزال ترافقتني إلى من كانت الدعم في وقت الضافي إلى من بوجودها أكتسب القوة و محبة لا حدود لها هي أختي الحبيبة.

إلى من أرى التفاؤل في عينيه والسعادة في ضحكته إلى أخي و رفيق دربي وهذه الحياة بدونك لا شيء و في ختام مشواري

أهدي لك كل الحب واحترام وثمره هذا الجهد لانتك تطلعت لنجاحي بكل أمل وتفاؤل أخي الحبيب.

إلى الأخوات اللواتي لم تلهن أُمي . . . إلى من تعلق بهن حياتي إلى القلوب الصادقة الصافية إلى من معهن سعدت برفقتهن

ومعهن الحياة حلوة إلى من وقف معي و كان الدعم في طريق للنجاح إلى من عرفت كيف أجدهن و علموني أن لا أضيعهن

(سيلينا، حنان، سليمة، أسماء) وكل الحب والشكر إلى من رافقتني و كانت نعم الشريكة في البحث أخت حبيبتني لك كل

التوفيق والنجاح (سيلينا جلوط).

إلى كل أساتذتنا الكرام من كان له مساعدة من قريب أو من بعيد من دعمونا بخيراتهم ومعرفتهم ونصحهم لنا و متابعة عملنا بدقة

أخص بالذكر الأستاذة الكريمة العزيزة (طويل كريمة) الأستاذة الفاضل (سلام يونس) شكرا على الدعم و المساندة رعاهم الله

وحفظكم.

ديهية

مقدمة

تعتبر الإدارة في الوقت الراهن من المواضيع المهمة في المجتمع وبالأخص في المجال الاقتصادي، بحكم المهمة التي تسند إلي المؤسسات بداية من تحديد أهدافها إلى تحقيقها وفقا لكيفية والتكلفة المحددة لها، تعد المؤسسة نظام متكامل يشمل عدة عناصر محركة للنشاط والتي تتطلب بذل الجهد واستخدام طاقة معينة، مما يجعل المؤسسة في حاجة ماسة للأفراد المستخدمين، ولكي يتم العمل بأحسن أداء يجب على المؤسسة مراقبة سيرورة العمل بشكل مستمر، وكذلك مراقبة العمل بصفة منتظمة بغرض تحقيق عالي من الأداء، لهذا يجب على الإدارة أن تتولى عدة سياسات من أبرزها الرقابة وهذه الأخير تؤثر في الأداء لدى العمل.

فموضوع الرقابة مرتبط في أغلب الأحيان مع موضوع الأداء الوظيفي، فمن أجل إتمام مهام كل وجه يجب على الرقابة الإدارية أن تحضر بكل أنواعها وأساليبها ومختلف طرق تجسيدها لذلك سنتناول في هذه الدراسة مدى تأثير الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي، ففي الإطار المفاهيمي: قد اختصنا بطرح الإشكالية كما تضمن ذكر تساؤل وفرضية، بالإضافة إلى أسباب اختيار الموضوع وأهميته وأهدافه، كما شمل هذا العمل على بعض الدراسات السابقة المتعلقة بأهم المفاهيم المتداولة في البحث وهذا كلها أمناه في الفصل الأول.

والقسم النظري للدراسة قمنا بتقسيمه إلى فصلين تناولنا فيهما مايلي:

الفصل الثاني: الوقاية الإدارية، أنواعها، أهميتها وأهدافها ودرسنا فيه كذلك أدواتها

والمبادئ التي تقوم عليها ومجالات استخداماتها والمعوقات التي تواجهها.

أما في الفصل الثالث: قد قمنا بدراسة الأداء الوظيفي وأهميته وأبرز العوامل المؤثرة

فيه ومحدداته وعناصره، والوسائل المتاحة لقياسه ومعدلاته والمعوقات التي تقف في

طريقه.

أما الفصل الرابع: قد تضمن الدراسة الاستطلاعية التي قمنا بها والتعريف بالمؤسسة

التي قمنا فيها البحث وذكر المنهج المستخدم في هذه الدراسة وكذلك نتطرق في هذا

الفصل إلى تحديد مجتمع البحث وعينة الدراسة وذكر الأدوات المستخدمة.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي.

تمهيد.

- 1 - أولاً: الإشكالية.
- 2 - ثانياً: الفرضيات.
- 3 - ثالثاً: أهمية الدراسة.
- 4 - رابعاً: أهداف الدراسة.
- 5 - خامساً: حدود الدراسة.
- 6 - سادساً: أسباب اختيار الموضوع.
- 7 - سابعاً: تحديد المفاهيم.
- 8 - ثامناً: الدراسات السابقة.

خلاصة.

أولاً: الإشكالية.

تشكل دراسات إدارة و تسيير الموارد البشرية في الوقت الراهن موضع اهتمام الكثير من المسيرين والباحثين، خاصة بعد نتأكد دورها الكبير في كفاءة وأهدافها لم يعد يمكن في مقدرتها على استخدام مواد مالية والمادية فحسب، بل أيضا مقدرتها على استخدام أكفأ الموارد البشرية وتحفيزها على اكتشاف وتفجير الطاقات الكامنة المبدعة لديها، ولكي يحدث هذا كله يجب على الإدارة أن تتجنب بعض المظاهر السلوكية السلبية لعمالها كالتسيب والإهمال، اللامبالاة ضعف الآراء، الفساد والتغيب عن العمل تقاديا للوقوع في هذه المشاكل وتجاوزات يجب على الإدارة أن حرص على مراقبة أداء موظفيها بشكل مستمر ومداوم.

لهذا يبرر دور أداة الموارد البشرية نظرا لوظائفها المتعددة في اختيار وتعيين والاستقطاب والرقابة وهذه الأخيرة من بين أهم وظائف الإدارة، فعملية الرقابة تهدف إلى تقسيم الأداء، فهي تعتمد على مجموعة من الوسائل كالإشراف والتفتيش والمتابعة، فالرقابة الإدارية نلعب دورا أساسيا في الممارسات الإدارية، فهي عمل تنظيمي إشرافي تضمن التشخيص والتقويم والتصويب الانحرافات والأخطاء بحيث توجه عدة دراسات أجريت حول موضوع الرقابة كدراسة ياسين 2014 التي هدفت إلى تعرف درجة فعالية الرقابة الإدارية ودرجة تطبيق الأداء الوظيفي له كمدير في المدارس الحكومية الأساسية من جهة نظرا لمعلمين كما

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي.

أشرفنا سابقا إلا أن الرقابة وظيفتها الأساسية تقنين أداء العمال، فالأداء يعد مفهوما جوهريا وهاما بالنسبة للمنظمة بشكل عام فهو يمثل القاسم المشترك الاهتمام علماء الإدارة ويكاد يكون الظاهرة الشمولية وعنصرا محوريا لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية .

فهو الناتج جهد سواء كان عضلي أو فكري قام ببذله فرد لتحقيق أهداف مسرة سابقا (مرح طاهر شكري 2016).

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيبا أو غرض الاهتمام والبحث بشكل خاص، و هذا له أهمية إما على مستوى الفرد أو المنظمة على حد سواء. تعد الرقابة وظيفة إيجابية إذ من خلالها يقيم أداء الأفراد، ولكن هذا لا يمنع الرقابة من أن تكون هاجسا وعائقا أمام العمال والموظفين.

وبناء على ما تقدم سوف نحاول الإجابة على الإشكالية التالية:

هل تؤثر الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي؟

ثانيا: الفرضية.

نعم تؤثر الرقابة الوظيفية على الأداء الوظيفي

ثالثا: أهمية الدراسة.

_ الرقابة بمثابة الجهاز العصبي للمؤسسة لأنها تحرص على سلامة كل قسم

من التنظيم الإداري الذي تشرف عليه .

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي.

_ عملية يتم من خلالها فحص مستوى الأداء .

_ تعرف على طبيعة الرقابة الإدارية ومدى ارتباطها بالأداء الوظيفي.

_ نتائج المتوصل إليها من خال هذه الدراسة تساعد في معرفة العلاقة بين

الرقابة الإدارية بالأداء الوظيفي.

رابعاً: أهداف البحث.

_ تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على موضوع الرقابة الإدارية و تقسيم

الأداء الوظيفي.

_ التعرف على العلاقة بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي.

_ التعرف على درجة الأداء الوظيفي المتوصل إليه.

خامساً: حدود الدراسة.

تتمثل في :

-المحدد البشري: عمال مؤسسة "مون جرجرة" .

-المحدد الزمني: من شهر فيفري إلى شهر أفريل 2019 .

-المحدد المكاني: في مؤسسة مون جرجرة لإنتاج المياه برفور .

سادساً: أسباب إختيار الموضوع.

هناك عدة أسباب و اعتبارات التي دفعت بنا إلى اختيار هذا الموضوع :

أسباب موضوعية: تتمثل في الوضع الراهن و المرحلة الجديدة التي يعايشها الاقتصاد الوطني و هذا في ظل العولمة و اتساع أفاق الانضمام إلى المنظمة العالمية لتجارة و معرفة مدى استخدام القوانين و التعليمات

أسباب ذاتية: رغبتنا الجامحة في التعرف و تسليط الضوء على الظاهرة محل الدراسة و معرفتها من جوانبها المختلفة و ها من أجل تكوين نظرة عامة عن هذه العملية

سابعاً: مصطلحات الدراسة.

مفهوم الرقابة لغة: ترعني المراقبة و الملاحظة و الحراسة وهي مشتقة من الفعل راقب ، راقبه يعني درسه و لاحظه (ش،م،ل ، 382 ، 2011)

مفهوم الرقابة الإدارية اصطلاحاً: هي عملية تنظيم و ضبط و تعليم الأنشطة التنظيمية بطريقة تؤدي إلى المساعدة في إنجاز الأهداف ، فهي تزودنا بالأساس الذي يتم بناء عليه مراقبة التصرفات وإجراءات التي تتم بغرض تنفيذ الخطط الإستراتيجية بحيث تتمكن الإدارة من معرفة مدى التقدم في تنفيذ الخطط و مدى جودة الأداء و ناهية التعديلات أو التغييرات التي يجب أراءها و أين يجب أن تحدث (زاهر محمد ديري، 2011 ، ص135)

مفهوم الرقابة الإدارية إجرائيا : تعتبر الرقابة الإدارية أمرا ضروريا في العملية الإدارية فهي التي تحد من قصور الانحراف الذي يشوب مراحل النشاط أي الأداء و تعمل على صيانة الإجراءات المضادة في ذلك الانحراف.

مفهوم الأداء لغة : جاء في منحة اللغة العربية المعاصرة على انه تسديد أو دفع ما هو واجب و مستحق و أدى عمل ما عليه.

مفهوم الأداء الوظيفي اصطلاحا: الأداء هو كل ما يقوم به الفرد من فعل وسلوك لمهمة يتطلب من المتدرب قدرا من جهد مبذول ليصل الى المهارة المطلوبة من خلال بيان قدرة العامل على أداء الأعمال الفنية بدقة و إتقان و التي تتطلب منه خبرة و ممارسة و توجيه ليصل الى الهدف المحدد و يرتبط الأداء بالمجهود الذي يبذله كل فرد في المؤسسة و في نفس الوقت يعتبر على المستوى الذي يحققه هذا الفرد سواء من ناحية كمية و جودة العمل المطلوب أو الوقت المحدد (حنفي محمد سليمان ، 2006 ص30)

المفهوم الإجرائي للأداء الوظيفي : و هو عبارة عن غاية أو هدف يراد الوصول إليه كما أنه مجموعة من أنماط السلوك الأدائي ذات العلاقة المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهامه و تحمل مسؤولياته.

ثامنا: الدراسات السابقة.

هناك عدة دراسات قد تناولت موضوع الرقابة الإدارية و الأداء الوظيفي في

ما يلي سنتناول أبرز و أهم هذه الدراسات

الدراسات السابقة :

حول الرقابة الإدارية :

الدراسة الأولى : دراسة عبد الرحمان نسيان 2004/2003.

قدمت هذه الدراسة لنيل الماجستير من كلية الدراسات العليا بقسم العلوم

الإدارية أكد بصية نابف العربية للعلوم الأمنية تحت عنوان الرقابة الإدارية و

علاقتها بالأداء الوظيفي أشرف عليها الدكتور عامر الكبيسي وقد توصلت هذه

الدراسة إلى عدة نتائج تتبين فيما يلي :

وجود رقابة إدارية بشكل دائم على الأقسام التابعة للشرطة

أظهرت نتائج الدراسة أن الرقابة الإدارية تمارس من خلال الزيارات المفاجئة

و الاجتماعات الدورية و الاتصالات السرية .

الدراسة الثانية : دراسة بريش ريمة 2013/2012.

موضوع هذه الدراسة هي الرقابة الإدارية على المرافق العامة ضد كرة مقدمة

لنيل شهادة الماجستير العام تخصص قانون الإدارة العامة و التي انطلقت من

الإشكالية التالية ما مدى فعالية الرقابة الإدارية الممارسة على المرافق العامة و التي توص النتائج التالية :

- قلة الاهتمام بالرقابة الإدارية.

- الرقابة المستخدمة يغلب عليها الطابع التقليدي البسيط

- ضعف الإطار القانوني للنظام الرقابي الإداري .

الدراسة الثالثة: دراسة نصري حافظ 2014/2013.

كان موضوع الدراسة تأثير الرقابة الإدارية على تقييم أداء العاملين دراسة حالة مديرية الصيانة بسكرة سونطراك من أجل نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية تخصص سياسة عامة و إدارة المحلية و التي انطلقت من الإشكالية التالية: على أي مدى تؤثر الرقابة الإدارية على تقييم أداء العاملين و نتائج المتوصل إليها:

وجود علاقة ايجابية بين الرقابة الإدارية و تقييم أداء العاملين .
الرقابة الإدارية تساعد على مراقبة المنظمة من خلال متابعة أداء العمال.
عملية تقييم الأداء تؤدي إلى تحسين عملها.
دراسات متعلقة بالأداء الوظيفي:

الدراسة الأولى : دراسة الشراري 2013 .

هدفت هذه الدراسة إلى اقتراح برنامج تدريبي لتطوير الأداء الوظيفي للمدري للمدارس الثانوية بمحافظة القريات في المملكة العربية السعودية و قد أظهرت النتائج الآتية:

_ ضرورة تبني البرنامج المقترح لتطوير الأداء الوظيفي لمديرية المدارس الثانوية بمحافظة القريات مملكة العربية السعودية والعمل على تطوير وتحديث البرامج التدريبية التي تحتاجها من مديرية المدارس وتنظيم فعالية تخدم المجتمع المحلي .

الدراسة الثانية: دراسة الشريف 2013.

هدفت هذه الرسالة إلى التعرف على دور إدارة تطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات في جامع الملك عبد العزيز .

وقد أشارت النتائج الدراسة إلى الآتي

قيام الإدارة التطوير الإداري بالدور الذي يسعى إلى تحقيقه بالتعاون مع كل الإدارات الأقسام داخل الجامعة .
تطوير الهيكل التنظيم على ضوء حجم العمل .

وأشارت إلى جود بعض لتحديات التي تواجه عملية التطوير و هي طول الإدارات المتابعة داخل العمل تعقيد الإجراءات المتابعة دال العمل عدم ملائمة مكان ظروف العمل .

الدراسة الثالثة: دراسة حلاوى 2015 .

تضمنت هذه الدراسة موضوع غموض الحياة الوظيفية و أثارها على مستوى الأداء الوظيفي لموظف القطاع الحكومي المدنيين في قطاع غزة ، و قد توصلت إلى النتائج التالية :

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين غموض الحياة الوظيفية و الأداء الوظيفي .

هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المبحوثين حول غموض الحياة

الوظيفي و الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية

الفصل الثاني: الرقابة الإدارية.

تمهيد.

- 1 - أولاً: مفهوم الرقابة الإدارية.
- 2 - ثانياً: أنواع الرقابة الإدارية.
- 3 - ثالثاً: أهداف الرقابة الإدارية.
- 4 - رابعاً: أهمية الرقابة الإدارية.
- 5 - خامساً: أدوات الرقابة الإدارية.
- 6 - سادساً: مبادئ الرقابة الإدارية.
- 7 - سابعاً: مجالات الرقابة الإدارية.
- 8 - ثامناً: معوقات الرقابة الإدارية.

خلاصة.

تمهيد:

تعد الرقابة الإدارية إحدى أهم الوظائف في العمل الإداري إذ يستطيع بها المسؤولون من التحقق من مدى تنفيذ الأهداف المسطرة من طرف المنظمة أي أنها الأداة أو الوظيفة التي تمكن من مراجعة العمل الذي يساع عمله .

ولا يقصر دور الرقابة عن اكتشاف الانحرافات على الخطة التي سطرته المنظمة بل يجب العمل على تصحيح هذه الانحرافات والمشاكل الايجابية و السلبية منها .
إن للرقابة هي الحلقة الأولى والأهم في العملية الإدارية يتبعها أغلب مسؤولي المنظمات سواء الخاصة الحكومية.

لذا سنتطرق في فصلنا ها إلى الرقابة الإدارية وأهميتها وأهدافها وما هي أهم مبادئها في المؤسسة وكونها عملية ديناميكية مستمرة تتطلب إجراءات مدروسة حتى تتماشى مع خطط و أهداف و سياسات المؤسسة.

أولاً: مفهوم الرقابة الإدارية.

الرقابة عملية متابعة دائمة تهدف أساساً للتأكد من الأعمال الإدارية تسير في الاتجاه الصحيح وفي اتجاه الأهداف المخططة بصورة مرضية.

الرقابة هي عملية قياس نتائج ومقارنتها بالخطط أو المعايير وتشخيص أسباب الانحراف النتائج الفعلية عن النتائج المرغوب فيها واتخاذ الإجراءات التصحيحية عندما يكون ذلك ضروري.

هي الوظيفة التي تعني تنظيم وتوجيه الجوهـر والخاصة بالعمل وفقا للخطة الموضوعية من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة (أحمد ماهر، 2002، ص267).

وهي وظيفة يقوم بها الفرد أو مجموعة من الأفراد تهدف إلى الترشيد العلمي للقرارات وتهدف وظيفتها في مراقبة الأداء والتأكد من كفاءة العاملين وكشف الأخطاء وفي العمل أو التأكد من أن العمل يسير وفق الأهداف المحددة.

يعرفها الفرنسي "Henry Fayol" الرقابة هي التأكد مما إذا كان كل شيء يحدث طبق الخاصة الموضوعية والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة وأن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرارها ونجد الكاتبان "سيرنوبيتر" هي إحدى عناصر وظائف العملية الإدارية وتهدف على مراقبة العمل وقياس الأداء الفعلي ومقارنته مع ما هو مخطط باستخدام الإنجازات الإيجابية التي يجب تعزيزها والانحراف السلبية التي يجب تصحيحها وتجنبها مستقبلا وبالتالي تحقيق الأهداف المطلوبة (عباس علي، 2001، ص147).

ومن التعاريف السابقة تستطيع في الأخير تلخيص مفهوم الرقابة الإدارية في هي الوظيفة من وظائف العملية الإدارية حيث تشمل في كل الإجراءات والأساليب والطرق ومستويات الأداء من جميع النواحي وضمان تحقيق الأهداف المسطرة من قبل الإدارة أو المنظمة.

ثانيا: أنواع الرقابة الإدارية.

هناك عدة أنواع من الرقابة الإدارية التي تطبق على المنظمات وتتعرف عليها على

حسب المعايير التالية:

أنواع الرقابة حسب توقيت القيام بها:

الرقابة المستمرة الموجهة: وتسمى أيضا بالوقائية ويقصد بها توقع الخطأ أو

الانحراف قبل حدوثه والاستعداد لمواجهته أو العمل على منع حدوثه.

وذلك من خلال الجولات والدوريات الميدانية المفاجئة والقيام بالإشراف والتوجيه.

الرقابة المرحلية: ويقصد بها رقابة الغدارة على كل مرحلة من مراحل الخطة بعد

تنفيذها، وتتبع الرقابة بعد تقسيم الخطة إلى مراحل ثم يمنع قياس النتائج بعد اكتمال

كل مرحلة.

الرقابة بعد التنفيذ: يسمى هذا النوع بالرقابة التعددية أو اللاحقة أو الغير المباشرة،

ويبدأ نشاط الرقابة عند الانتهاء من تنفيذ الخطة واكتمال نتائجها وهي رقابة من شأنها

معالجة الأخطاء والانحرافات ولكن يعد حدوثها في الوقت المناسب.

أنواع الرقابة حسب أهدافها:

الرقابة الإيجابية: وتهدف إلى التأكد من أن كافة الإجراءات والتصرفات يتم العمل

بها طبقا للوائح والأنظمة والتعليمات المعمول بها داخل المنظمة بما يكفل تحقيق

الأهداف من جهة ومن جهة أخرى التنبؤ بالأخطاء المعتمل حدوثها واتخاذ الإجراءات اللازمة لتفادي حدوثها.

الرقابة السلبية: وتعمل على البحث عن الأخطاء والعمل على منع حدوثها مع التركيز على معاقبة مرتكبي هذه الأخطاء.

أنواع الرقابة الإدارية حسب نوع وسائل جمع الحقائق:

الرقابة على الوثائق والمستندات: يكون النشاط الرقابي على الوثائق والسجلات الموجودة في المنظمة للتثبيت من صحتها.

الرقابة على سلوك العاملين أو أدائهم للعمل: يعتمد هذا النوع على الملاحظة الشخصية لسلوك العاملين وأدائهم للعمل إذ يقوم المسئول بالمراقبة والمشاهدة بنفسه.

الرقابة الإدارية حسب مصدرها:

الرقابة الداخلية: وهي الرقابة الذاتية تقوم بها المنظمة بنفسها على كل أو بعض العمليات التي تقوم بها المنظمة والغرض منها ضبط الأعمال الجارية والأحكام ومسايرها والاتجاه الصحيح.

الرقابة الخارجية: وهي التي يعهد بها إلى جهات متخصصة مستقلة وغير الحكومية المختلفة ويقوم كل من هذه الأجهزة الرقابية الخارجية على نوع معين من النشاط. (ثابت عبد الرحمان، 2005، ص238).

أنواع أخرى:

الرقابة الشاملة: وتكون على جميع الأعمال والنتائج الكلية مكلف بها فرد أو مجموعة أفراد.

الرقابة الجزئية: وتكون على جزء معين من الأعمال.

الرقابة المفاجئة: وتستخدم في حالات معينة للتأكد من انضباط الأفراد في العمل وتمثل هيئة جولات تفتيشية مفاجئة.

ثالثاً: أهداف الرقابة الإدارية.

أهداف الرقابة الإدارية تتجاوز عملية كشف الأخطاء والانحرافات إلى عملية الإصلاح نظراً لما تحتويه من متابعة وتقويم إلى تنمية الإبداع والابتكار عن طريق كشف وتحديد الجهود التي تستحق التحضر والتشجيع.

إذا أهداف الرقابة الإدارية تتمثل عموماً في:

الهدف الإصلاحى: ويقوم على دعمين هما تشخيص الانحراف أو الخطأ الإدارى ووضع الحل الملائم والأفضل لتصحيح وتقويم تلك الأخطاء.

الهدف التثجىعى: ويتمثل فى التثجىر إذ تسعى الرقابة نحو ترسىخ مبدأ الرعاىة العاملة والمتساوىة لحقوق ومزاىا العاملين وضمان مكافأة وإثباته السلوكىات والجهود.

الهدف العقابي: ويمثل الطابع الجزئي من المعالجة على من ارتكب لأخطاء عبر تحديد المسؤولية وتحديد جوانب الخلل الحاصل بعدم التكرار ووفق ضياع وهدر الوقت والجهد لكن بعيدا عن الظلم والتعسف.

ونجد أهداف أخرى للرقابة الإدارية غير ما ذكرناه سابقا وهي:

- ضمان التناسق والتعامل من خلال الاتصال الفعال بين مختلف

مستويات الغدارية.

- حماية المصالح العامة وهي محور الرقابة وذلك مراقبة النشاطات وسير

العمل.

- الرفع من كفاءة الأفراد من خلال صقل الأفكار نحو الإبداع. (موسى

خليل، 2005، ص184).

رابعا: أهمية الرقابة الإدارية.

للرقابة أهمية بالغة في مختلف المجالات الإدارية لضمان تحقيق الأهداف وهي كما

يلي:

- تساعد الإدارة في الكشف عما قد يكون هناك من مشكلة تعارض تنفيذ

العمل المطلوب مثل الأخطاء والانحرافات كما تساعد التنبؤ بها وحالة احتمال

حدوثها وتفاديها.

- كونها عملية ديناميكية شاملة بمعنى أنها ذات علاقة بكل عناصر

العملية الإدارية.

- التأكد من أن جميع الأنشطة التي تنفذ تسير في الاتجاه المحدد

للأهداف المخطط لها.

- الرقابة تساعد على تقييم الأداء الكلي لجوانب النشاط وفي المنظمة

وأجرائها المتعددة.

- التأكد من حسن استخدام جميع المواد المتاحة سواء كانت مادية أو

بشرية.

- تحقيق المرجعية الشاملة لخطط والأهداف مع اكتشاف أي نقص من

القدرات الفنية. (موسى خليل، مرجع سابق، ص190).

خامسا: أدوات الرقابة الإدارية.

التقارير الإدارية: يعتبر كوسيلة لإعطاء المعلومات اللازمة عن كيفية إجراء

العمل ومدى كفاءته وإنجازه وهذا يسمح بمقارنة مستويات الأداء الفعلي بالمعايير

الموضوعة للأداء المخطط له وتوجيه بالدرجة الأولى الجهة المسؤولة في اتخاذ القرار

تصحيح الأخطاء واتخاذ الإجراءات اللازمة وتكون دورية.

التقارير الدورية: تكون هذه التقارير بصورة دورية يومية، أسبوعية وشهرية، بعد انتهاء من كل مرحلة من المشروع أو المشروع كله يضعه المدراء ويخاطب الإدارة العام وتكون مختصرة تعمل البيانات والمعومات والجداول والأرقام.

تقارير سير العمل: تنتج من رؤساء الإدارات أو نوابهم وتوجه الإدارة العليا متضمنة أنشطة للإدارة، وتعتبر كهزمة وصل بين مستويات الإدارة الوسطى والعليا ونجد فيها الإشارة إلى الإنجازات والمشاكل والتوصيات.

تقارير قياس كفاءة الموظفين: وهي تقارير دورية يقاس فيها قدرات العمال ومدى تعاونهم مع بعض زملائهم في العمل، وذلك لتحضير الموظفين على الأداء وتحسين وتوعية عملهم بالإضافة إلى تحسين أوضاعهم الوظيفية. (ثابت عب الرحمان، مرجع سابق، ص 240).

سادسا: مبادئ الرقابة الإدارية.

لكي يكون نظام الرقابة فعال يجب أن تتوفر فيه مجموعة من المبادئ المتمثل في:
مبدأ الموضوعية: وهو أن يعكس النظام الجوانب الموضوعية في الرقابة بعيدا عن لميولات الشخصية، بمعنى استعمال معايير واضحة محددة ومعلنة مسبقا.
لأنه عادة ما تؤدي المعايير الموضوعية بالعاملين بالرضا والطمأنينة.

مبدأ التعامل والتناسق: يجب أن يتعامل النظام الرقابي مع سائر النظم التنظيمية الأخرى خصوصاً النظام التخصيصي، بمعنى آخر أنه لا يمكن تصور وجود رقابة بدون معايير إقامة مستمدة من التخطيط والتنسيق.

مبدأ الوضوح والبساطة: من المبادئ الرئيسية لنظام الرقابة أن يكون سهل الفهم تطبيقاً من جانب الأفراد الذي يطبقونه من جهة الأفراد الذين سيطبق عليهم من جهة أخرى.

مبدأ سرعة كشف الانحرافات والإبلاغ عن الأخطاء: تعني فعالية الرقابة واقتصاديتها ترتبط ارتباطاً واضحاً وأساسياً لعنصر الوقت فكلما كان النظام الرقابي سريع في كشف الأخطاء والتبليغ عنها بسرعة وتحديد أسبابها، كان النظام فعالاً ويتفادى الأخطاء.

مبدأ النظرة المستقبلية: أي النظام الرقابي الناجح هو النظام الذي يركز على المستقبل أكثر من الماضي وذلك يعني:

- الاهتمام بالتنبؤ بالأخطاء والعمل على تصحيحها وتفاديها.

- الاهتمام بتحقيق الأهداف.

مبدأ الدقة: أن غياب الدقة يضر المنظمة أو المؤسسة فعند حصول المدراء على معلومات غير دقيقة واستخدامها وتطبيقها يمثل كارثة تتحمل نتائجها المؤسسة في النهاية، لذلك يجب أن تكون الدقة في المعلومات المتعلقة بالرقابة.

مبدأ العاقر الذاتي: يعني اتخاذ السبل المناسبة لمقاومة النظام الرقابي وذلك لوجود العواقر الذاتية للعاملين لتنفيذ النظام والعمل على إنجابه مع مراعاة الجانب النفسي عند تطبيق النظام الرقابي من الأساليب تتميزه العواقر تعد:

- اشتراك المنفذين في وضع معايير الرقابة.

- إمداد المنفذين بالوسائل الرقابية التي تمكنه من معرفة أدائهم.

مبدأ المرونة: يعكس استجابة نظام الرقابة للتغيرات المتوقعة حدوثها دون أن يكون هناك حاجة إلى تغيير جوهري في هذا النظام أو فشلا كاملا.

مبدأ الواقعية: يجب أن تقوم الرقابة على معلومات واقعية تعكس الصورة الحقيقية لوظيفة المنظمة أي تكون المعلومات معبرة للواقع الحقيقي بالفعل. (إبراهيم عبد العزيز، 2004، ص254).

سابعاً: مجال استخدام الرقابة الإداري.

يعد تطبيق واستخدام الرقابة الإدارية شاملا لمجموعة من المجالات وهي :

مجال الإنتاج: وهو تطبيق الرقابة على الإنتاج من أجل تحقيق التوافق بين المنتجات والمعدات والوقت والنشاطات الخاصة انجاز ما هو مطلوب.

مجال التسويق: هو تطبيق الرقابة على الخدمات والسلع مما يساهم في توفيرها ضمن الزمان والمكان المناسبين، وتنفيذ الرقابة الإدارية على التسويق مجموعة من

العمليات وهو متابعة حجم المبيعات ومعرفة الأرباح الناتجة عنها وقياس كميتها ومنطقة ما.

مجال الموارد البشرية: هو تنفيذ دور الإدارة في الرقابة على الموظفين، ومتابعة أداء كل موظف من خلال مجموعة من الأسس ومنها: المصارعة الشخصية والتعاون وتحقيق الأهداف وغيرها.

مجال التنظيم: وذلك بمراقبة الالتزام بالتخطيط التنظيمي المحدد وكذلك التأكد من توفر التعاون على كافة المستويات الإدارية.

مجال المصروفات والرأسمالية: وذلك في ضوء ميزانية المصروفات الرأسمالية التي تمثل فيه احتياجات المشروع وأقسامه التنظيمية من المصروفات في السنة القادمة. (عباس علي، مرجع سابق، ص68).

ثامنا: معوقات نجاح الرقابة الإدارية.

تلقى عملية الرقابة الإدارية صعوبات ومقاومة كبيرة من المرؤوسي لهذا تسعى الإدارة معرفة هذه الصعوبات والعمل على حلها كما يلي:

الإفراط في الرقابة: فعل إدارة تسعى جاهدة لمتابعة ومراقبة الكثير من الأنشطة لتحقيق الأهداف المرجوة وتفادي الأخطاء فهناك بعض المؤسسات طالبة لمراقبة القرارات الشخصية للعمال على سبيل ماذا يلبسون قصات الشعر مثل المنظمات العسكرية والجدير بالذكر الإدارة الجيدة تركز على المظاهر وإنما على النتائج، ومن

هنا نوضح أن عملية الرقابة هي أداة للتعرف على المتغيرات أكثر من أنها أداة ضغط ومنع الحريات.

نقص المرونة: عندما تكون المعايير الدقيقة موثقة موضوعية فإن الناس بطبيعتهم يفرضونها لأنهم على علم أن الرقابة ستوضح مدى إيجابية وسلبية أعمالهم وأدائهم وبالتالي كل منظمة تعرف بعض الأفراد والعناصر المعروفين للتقصير في أدائهم لواجباتهم ويقومون بخلق مقاومة للرقابة الإدارية.

الرقابة الاستبدادية والغير دقيقة: معظم العمال يرغبون بتقديم أداء جيد والأداء المطلوب والالتزام بالرقابة لكنهم يقاومون الرقابة التي يرونها غير صحيحة وغير دقيقة والاستبدادية.

لقد ذكر آثار نيومان وسمر دوران أسباب تؤدي إلى نفور الشخص من الوسائل الرقابية أهمها:

- عدم تقبل الشخص لأهداف المشروع.
- عدم عقلانية مستويات الإنجاز.
- عدم الثقة بصحة المقاييس الرقابية.
- الضغط من مصادر غير شرعية (أحمد ماهر، مرجع سابق، ص154).

خلاصة الفصل:

إن عملية الرقابة الإدارية تمثل الوسيلة والوظيفة الأخيرة للإدارة في تقسيم النشاط الفعلي ومقارنته بما هو مخطط ومسطر وتحديد الانحرافات والمشاكل والعمل على معالجتها وتصحيحها، لقد ظهر لنا في هذا الفصل دور الرقابة الإدارية وكيفية تحديدها للمعايير والأسس الجيدة للأداء الجيد المخطط له، إن كل المقاطع التي قمنا بالتطرق إليها قد أوضحت وأعطت لنا نظرة واضحة وشاملة حول عملية الرقابة الإدارية وكيفية التعامل معها وتطبيقها في المؤسسات.

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

تمهيد.

- 1 - أولا: مفهوم الأداء الوظيفي.
- 2 - ثانيا: أهمية الأداء الوظيفي.
- 3 - ثالثا: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.
- 4 - رابعا: محددات الأداء الوظيفي.
- 5 - خامسا: عناصر الأداء الوظيفي.
- 6 - سادسا: وسائل قياس الأداء الوظيفي.
- 7 - سابعا: معادلات الأداء الوظيفي.
- 8 - ثامنا: معوقات الأداء الوظيفي.

خلاصة.

تمهيد:

حظي موضوع الأداء الوظيفي اهتمام كبير من قبل المفكرين في حقل الغدارة لأن النجاح مرتبط بالأداء الوظيفي فيها. فهو من السلوكات التي يسعى لوصول لهدف معين وتختلف النظرية الإدارية للأداء الوظيفي، حيث يتم التعامل معه بصفة قياس الأداء الفرد أو أداء مجموعة من الأفراد أو أداء المنشأ بصفقتها وحدة واحدة. وقد حاولنا في هذا الفصل التعرف على الأداء الوظيفي.

أولاً: مفهوم الأداء الوظيفي.

يشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها أو يشيع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث تداخل بين الأداء والجهة، فالجهة يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج. (نادر حامد عبد الرزاق أبو شرح، 2010، ص17).

يعرفه أحمد صقر عاشور على أنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتمكن منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس الأفراد عليها وهذه الأبعاد هي: كمية الجهد المبذول وتوعية الجهد ونمط الأداء. (أحمد صقر عاشور، 2005، ص25).

عرفه كذلك المعجم الإداري عرف الأداء بأنه: الدرجة التي يصل إليها النشاط الإنمائي والشريك الإنمائي في العمل ووفق المعايير، مواصفات، مبادئ، معينة أو في تحقيق النتائج وفقا للأهداف الخطط المعلنة.(سمير شريكي، 2006، ص17).

ثانيا: أهمية الأداء الوظيفي.

يتبلور أهمية الأداء الوظيفي فيما يلي:

إن الأداء الوظيفي يعد مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الوقت الحاضر وأعمال أخرى في المستقبل وبالتالي يساعد على اتخاذ قرارات النقل والترقية. للأداء أهمية كبيرة داخل أي منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره ناتج نهائي للأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة.

له دور في إنجاز خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة. الارتباط الأداء بالاستقرار الوظيفي لدى العاملين حيث أن العاملين ذوي الأداء المتدني يكون دائما مهددين بالاستغناء عن خدماتهم. (حجاج أمال، 2014، ص38).

ثالثا: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي.

يمكن التمييز بين نوعين من العوامل خارجية وعوامل داخلية:

العوامل الخارجية: وتتفرع إلى:

العوامل الاقتصادية: يعتبر الاقتصاد المحرك الفعال لثروات أي بلد وتعتبر المؤسسة الاقتصادية بمفهومها الإنتاج نقطة انطلاق لأي اقتصاد تأخذ من الموارد

اللازمة وتطرح فيه النتائج المرغوبة مع الاحترام كل المعايير ومن الطبيعي أن تتأثر كل من المؤسسة وكذا أفرادها بالعوامل الاقتصادية.

العوامل الاجتماعية والثقافية: يؤثر هذا النوع من العوامل بشكل مباشر على الأداء وهذا بالنظر إلى النمط السلوكي المشترك في المجتمع نذكر أمثلة على ذلك الأداء المرتفع عند العمل في الجماعات مقارنة بالأداء الفردي بالمنظور الثقافي لبعض المجتمعات مثل: المجتمعات اليابانية التي تملك معادلات أداء أم أن الأفراد مؤسساتها ثقافية (اليوغا) قبل أثناء وبعد العمل .

العوامل السياسية والقانونية: تعتبر هذه العوامل من العناصر الهامة ذات تأثير كبير على الأداء في المؤسسة وتكون هذه العوامل من مؤسسات. النظام الحكومي، سياسات دولة المالية، النقدية، الخارجية وسياسات الدولة بالنسبة لاستثمار الخارجي كما شمل أيضا تشريعات والقرارات الإدارية وآراء المحاكم واللوائح والإجراءات المنظمة للمؤسسات.

بصيغة عامة تشمل العوامل السياسية والقانونية العناصر التالية:

- السياسة الخارجية للدولة.
- مقدرة النظام على تحقيق الاستقرار السياسي.
- وضوح الأهداف على مستوى الاقتصاد الوطني.
- تشريعات والقوانين.

- مدى انتشار الديمقراطية والأحزاب.

العوامل التكنولوجية: تتأثر بشكل كبير بالمحيط التكنولوجي، حيث أن التكنولوجية المستخدمة من طرف المؤسسة قد تساهم في تخفيض أو رفع حجم التكاليف وتحدد نوعية المنتجات وخير دليل على هذا نهوض المؤسسات الواعية بمثل هذا التأثير والتخصيص أقسام البحث والتنمية والمواكبة كالتطورات التكنولوجية الواقعة بهدف ضمان أداء بشري يسمح لها بتحقيق كل الأهداف المسطرة.

العوامل الداخلية: وتنقسم إلى قسمين:

العوامل التقنية: وتضم ما يلي:

- نوع التكنولوجيا المستخدمة في الوظائف الفعلية ومعالجة المعلومات.
- نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة على عدد العمال.
- تصميم المؤسسة من حيث: المخازن، الورشات، الآلات داخل الورشات، نوعية المنتج وشكله ومدى مناسبة التغليف له.
- التوافق بين منتجات المؤسسات ورغبات طالبيها.
- تناسب بين الطاقة تخزين والإنتاج في المؤسسة.
- مستويات الأسعار.
- الموقع الجغرافي للمؤسسة.

العوامل البشرية: هي تلك القوة التي تؤثر على المؤسسة وتتلخص فيما يلي:

- تركيب البشرية المؤسسة من حيث السن والجنس.

- مستوى تأهيل عمال المؤسسة.

- توافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يستغلونها وتكنولوجيا

المستخدمة.

- نظامي المكافآت والحوافز.

- الجو السائد بين العمال والعلاقة بين المشرفين والمنفذين.(حجار آمال،

مرجع سابق، ص103).

رابعاً: محددات الأداء الوظيفي.

اختلف تحديد محددات الأداء الوظيفي باختلاف توجهات الباحثين والدارسين للأداء

الوظيفي وتتمثل فيما يلي:

الجهد: يشير إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته ووظيفته

وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.

القدرات: تشير إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو

مهامه.

إدراك دور المهمة: ويعني به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه

جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميتها في أدائه.

وهناك فريق من الباحثين يميزون محددات الأداء الوظيفي فيما يلي:

الدافعة: أن للجهد المبذول من طرف الفرد لأداء العمل يمثل حقيقة درجة دافعية الفرد للأداء فهذا يعكس في الواقع درجة حماس الفرد لأداء العمل، فبمقدار ما يكثف الفرد جهده بمقدار ما يعكس درجة دافعيته لأداء العمل.

قدرات الفرد وخبراته السابقة: هي التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول.

إدراك الفرد لدوره الوظيفي: يعني تصورات وانطباعاته عن سلوك الأنشطة التي يتكون منها عمله وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة.

ويرى البعض الآخر أن محددات الأداء الوظيفي تتمثل في :

القدرة: وتعبر عن مدى تمكن الفرد فنيا من الأداء.

الرغبة: وهي حاجة ناقصة لإتباع تدفع الفرد ليسلك باتجاه إشباعها في بيئة العمل أو هي تعبر عن مدى تمكن الفرد فنيا من الأداء.

بيئة العمل: وتمثل في الملامح المادية مثل الإضاءة، تهوية ساعات العمل، تجهيزات والأدوات المستخدمة. (موساوي حليلة، 2015، ص44-45).

خامسا: عناصر الأداء الوظيفي.

هناك عدة عناصر أو مكونات أساسية للأداء يمكن حصرها فيما يلي:

المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتمثل المعارف العامة والمهارات الفنية والفنية والخلفية

العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

نوعية العمل: وتتمثل في ما يدركه عن عمله الذي يقوم به ما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم والتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في ظروف العادية للعمل و مقدار وسرعة هذا الإنجاز.

المثابرة والوثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل المسؤولية العمل وانجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله. (نادر حامد عبد الرزاق، أبو شرح، المرجع السابق، ص20).

سادسا: وسائل قياس الأداء الوظيفي.

يقاس الأداء الوظيفي بالوسائل والأدوات التالية:

أدوات قياس الهندسية: طورت العديد من الأدوات لقياس عمليات تشغيل الآلة وجود المنتج وصفات ناتجة ومراقبة السلوك الإنساني من دوائر تلفزيونية المغلفة أو أجهزة الإنذار في المتاجر الكبيرة للكشف عن السرقات.

العينات: وهو أسلوب أخذ العينات من المنتج على فترات لتحديد مدى تطابقها لمواصفات الجودة ومدى الانحراف إذا وجدبراعي في هذا الأسلوب من قياس الأداء اختيار الحجم المناسب للعينة.

سجلات الأداء: وهي التي على البيانات الخاصة والتي تم تسجيلها عن الأداء والإنتاج الفعلي، مثلا سجلات العمليات الإنتاجية والمخزن وأرقام المبيعات وأوامر الشراء واستخراج البيانات من هذه السجلات ومقارنتها بالمعايير الرقابية حيث يمكن ذلك من اكتشاف الانحراف بسهولة.

الملاحظة الشخصية: ويقصد بها مراقبة العمل والأفراد بواسطة المدير أو المشرف للتأكد من أن مستوى الأداء يطابق المعايير الموضوعية وتنقسم الملاحظة بدورها إلى قسمين: ملاحظة رسمية والغير رسمية.

مستوى الرضا: ويمكن مستوى الرضا في المعلومات التي تأتي من تعليقات المستهلكين أو العاملين الذين يتأثرون بالنشاط موضوع القياس. (خالد البوش، 2017، ص71-72).

سابعاً: معادلات الأداء الوظيفي.

الاختيار: وتشير هذه الخطوة إلى اختيار أنسب الأعمال لقياسها فقد يكون موضوع الأداء عمل جديد لم يسبق قياسه أو تغيير في طريقة أدائه يتطلب تحديد زمن نمطي جديد أو شكاوى العاملين من ضيق الوقت المسموح بهاء عمل معين أو لغيرها من أسباب لذا يعتبر الاختيار الخطوة الأولى في توظيف معادلات الأداء.

تسجيل: وتشير هذه الخطوة إلى تسجيل الحقائق والمعلومات والبيانات المتعلقة بالظروف التي يتم فيها العمل كما تتضمن هذه الخطوة أجزاء المكونة للنشاط المتجدد في العمل.

التحليل الإئتقادي: وتركيز هذه الخطوة على اختيار صيغة البيانات المسجلة للتأكد من استقلال الوسيلة الأكثر فاعلية وعزل العناصر الأخرى ذات التأثير الجانبي في العملية الإنتاجية.

القياس: وتختصر هذه الخطوة بقياس كمية العمل المشغلة لكل عنصر بالوقت والأسلوب الفني المناسب لقياس العمل.

تحديد: ويتم في هذه الخطوة تحديد سلسلة النشاطات اللازمة لتشغيل تحديدا دقيقا يشمل الوقت القياسي لأداء النشاطات والأساليب والتقنيات المعيدة التي تستخدم في أدائه. (حنقي محمود سليمان، دون سنة، ص33-35، بتصرف).

ثامنا: معوقات الأداء.

هناك بعض العوامل خارجة عن قدرة الفرد والتي تؤثر على مستوى أدائه بالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تؤخذ كأعذار إلا أنها يجب أن تؤخذ كذلك لأنها حقيقة وموجودة وعلا ومن أكثر عوائق الأداء شيوعا ما يلي:

- عدم الكفاية في تسهيلات العمل وتركيزات وتجهيزات.

- سياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة.

-نقص التعاون بين الأفراد وتأثير نمط الإشراف الحرة والإضاءة والضوضاء.

-الحظ والصدفة واللذان يعتبران كعائقين للأداء.

-عدم استغلال نظام التحفيز وآثاره على أداء الفرد.

ومن هنا يجب النظر إلى هذه العوامل البيئية على أنها مؤشرات الجهد والقدرة فمثلا إذا حدث عطب في أية آلة أو جهاز يمكن أن تؤثر بسهولة الجهد الذي يبذله الفرد في العمل فإن هذه السياسات الغير واضحة أو نمط الإشراف السيئ يمكن أن ينسب إلى توجيه الخاطئ للمجهود.

كما أن نقص في التدريب يمكن أن تسبب في استغلال سيء للقدرات الموجودة لدى الأفراد ومن أهم أو أكبر مسؤوليات الإدارة ما يلي:
-توفير شروط العمل كافية ومناسبة للموظفين.

-توفير بيئة مدعمة فيها عوائق الأداء إلى أقصى درجة ممكنة. (رواية محمد

حسن، 2002، ص217).

خلاصة الفصل:

يعتبر موضوع الأداء الوظيفي من المواضيع الأكثر تشعبا وغموضا وأكثرها تعقيدا بانسبة لمنظمات الاختلاف نتائج الدراسات في هذا المجال إذ يعد الأداء الوظيفي هو مجموعة من النشاطات المرتبطة بالعمل الناتج عن الموظف وطبيعة تنفيذه لهذه النشاطات إذ يسعى العديد من المدراء لتقييم الأداء الوظيفي الخاص بموظفيه سواء

خلال اعتماد أساسا ربع سنوي مما يساهم في مساعدة على معرفة الفرد لقدراته إذ يسعى للوصول لهدف معين.

الفصل الرابع: الجانب التطبيقي.

تمهيد.

- 1 - أولا: المنهج المتبع.
- 2 - ثانيا: الدراسة الاستطلاعية.
- 3 - ثالثا: مكان إجراء البحث.
- 4 - رابعا: عينة البحث.
- 5 - خامسا: أدوات جمع البيانات.
- 6 - سادسا: الأدوات الإحصائية.

خلاصة.

مقدمة الفصل:

هذا الفصل يعتبر الرابط بين الجانب النظري والدراسة الميدانية، حيث في هذا الفصل ستعرف على الجانب التطبيقي للدراسة والبحث الذي قمنا به، ويحتوي على كل الأدوات المساعدة لنا لاستعمال والقيام ببحثنا على أكمل وجه من منهج وأدوات... إلخ.

لهذا من خلال هذا الفصل نتمكن على معرفة الجانب التطبيقي لبحثنا والأدوات التي اعتمدنا عليها.

أولاً: المنهج المتبع.

نظراً لطبيعة دراستنا وبحثنا هذا والأهداف التي نسعى لتحقيقها وسعينا لدراسة وتبيان مدى تأثير الرقابة الميدانية على الأداء الوظيفي الظواهر بدقة كبيرة وتحليلها جيداً وهو أحد الطرق المعتمدة و التحليل و التفسير بشغل علمي منظم لعل الظروف المحيطة بالموضوع والبحث المتناول

ثانياً: الدراسة الاستطلاعية.

نظراً لأهمية الدراسة الاستطلاعية قبل الشروع في أي دراسة او بحث معمق فهي تعتبر المرحلة الأولى بالنسبة لنا بحيث من خلالها نستطيع أخذ نظرة أولية شاملة سطحية حول موضوع دراستنا و ذلك بجميع معلومات و بيانات حول موضوع البحث من مختلف جوانبه

وهدفنا من هذه الدراسة كان الأخذ فكرة بسيطة حول موضوعنا المتمثل في تأثير الرقابة الدراسية على الأداء الوظيفي قبل شروعنا في الدراسة الأساسية ليسهل علينا البحث و يمهّد لنا الطريق لتعمق أكثر لهذا قمنا بجولة بسيطة أولية في مؤسسة مون جرجرة لإنتاج المياه و تعرفنا على هيكلها و نظامها و طرق سير المؤسسة و العمل فيها و عملها . و قد قمنا بهذه الجولة في شهر فيفري (عبد الله عبد الرحمان النميان . 2003. ص 32)

ثالثا: مكان إجراء البحث.

نبدأ أولا بتعريف المؤسسة : هي شركة إنتاج المياه و المشروبات الغير الكحولية مون جرجرة أسست عام 1998 تعتبر إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية و التي استطاعت فرض وجودها و مكانتها في السوق الوطنية من حيث طاقة الإنتاج فهي تسعى دائما للتغيير نحو الأفضل في مجال عملها .

التسمية الكاملة:

شركة إنتاج المياه و المشروبات غير الكحولية " مون جرجرة" ب "أرافو"

لمحة تاريخية في المؤسسة :

أسست عام 1998 عدد عمالها لا يتجاوز 18 عامل و كان نشاطها محدود بإنتاج

المشروبات الغازية .

و في عام 2001 بدأت المؤسسة بإنتاج قوارير بسعة 0.5 ل ثم لتضيف لسلسلة أخرى عام 2003 و هي 5ل و 19ل و تحولت من مؤسسة فردية إلى مؤسسة محدودة برأسمال

تقع المؤسسة في قرية ارافو التابعة لبلدية الشرفة ولاية البويرة عدد عمالها 512

عامل تدخل ضمن المؤسسة المتوسطة (MF)

تختص في :

Les gobelets -

Bouteilles 1.5LLE-

Gerieans 5L -

Les bombons 19 L-

خصائصها و فروعها:

-رئيس المدير العام

-اللجنة الإدارية

-المسيرين

-مصلحة التموين

-مصلحة الإدارة و العلاقات العامة

- مصلحة التسويق

-مصلحة تأمين النوعية

- مصلحة المراقبة

رابعاً: عينة البحث.

تعرف العينة على أنها مجموعة من الأفراد المختارة أو ممثلة لمجتمع البحث على أسس علمية واضحة، واخترنا العينة العشوائية لشمول مختلف أقسام المؤسسة، ونحن في دراستنا تكونت العينة من 80 عامل من مؤسسة "مون جرجرة" من مختلف مناصب و مجالات العمل التي شملت أقسام الإنتاج وهي كما يلي:

-40 من عامل متعدد الخدمات.

-20 من عامل مشغل الآلة.

-20 من رئيس أو مسئول الفريق. (عبد الرحمان عبد النميان مرجع سابق ،

ص33).

خامساً: أدوات جمع البيانات.

اعتمدنا في دراستنا على الاستبيان عادة لجمع البيانات والمعلومات المختلفة لموضوع بحثنا و طبيعة الأسئلة و حجم الاستبيان يعود إلى طبيعة الموضوع المدروس والأسئلة تكون سهلة وواضحة وكافية لتحقيق هدف البحث ومعالجة كلا المتغيرين الرقابة والأداء الوظيفي كما اعتمدنا على الملاحظة البسيطة (أحمد بن صالح بن هليل العربي ، 2003، ص59).

سادسا: الأدوات الإحصائية.

لقد قمنا بالاعتماد أولا على اختبار "K" ومربع علي وهو أحد الاختبارات الدلالية الإحصائية اللابارمترية، يتعامل مع تكرارات الدرجة وليس درجات نفسها ويستخدم في دراسة الفروق بين التكرارات استجابات أفراد عينة ما على سؤال أو عدة أسئلة، وأيضا دراسة فروق تكرارات أو البيانات العددية التي يمكن تحويلها التكرار مثل النسب والاحتمال.

كما استخدمنا واعتمدنا أيضا على مقياس الأداء الوظيفي المتمثل إن مؤشرات الأداء الأساسية المعروفة بـ (KPIs) هي وسائل لقياس الأداء والتقدم تجاه الأهداف العملية للمنظمة أو المؤسسة كما يسمح قياس الأداء للمنظمة لتوظيف ما يعتبر أداء مناسباً وما هو ليس كذلك، كما يستعمل لتوظيف مقياس لمكافآت لموظفي.

وتعتبر (SKPI) نظرة عامة على شكل تقارير تعميمية أو منشورات أو خرائط تمد الأفراد بالمعلومات التي يحتاجونها لتقييم أداء العاملين.

كما اعتمدنا أيضا على الاستمارة بالنسب لمتغيرنا الثاني إلى الرقابة الإدارية بحيث شملت استمارتنا على 13 بند تشكلت على شكل محورين (محور) الأول المحور الثاني فقد شمل على أسئلته حول النظام الرقابي المستعمل في المؤسسة. (بريش ريمة، 2012 - 2013، ص 20 - 23).

خلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل إلى مجموعة من الإجراءات المنهجية للدراسة التي بدورها تساعدنا على استعمال أجزاء بحثنا بطريقة منظمة ومرتبّة، ولقد شمل على الدراسة الاستطلاعية ومنهج الدراسة، أدوات جمع البيانات.

الانتمية

من خلال بحثنا المتواضع المعنون تأثير الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي توصلنا إلى أن الرقابة الإدارية هي من أهم الوظائف للإدارة و هي عبارة عن عملية تقسيم النشاط الفعلي للتنظيم ومن خلالها يمكن زيادة مستوى أداء العاملين في المؤسسة

إن العملية الرقابية كما يراها البعض أنها تتبع التنفيذ واهتمامها الانحرافات والأخطاء فقط إنما الرقابة الإدارية هي الركيزة والطريقة التنظيمية لضبط والرفع من مستوى أداء الموظفين وتساهم في رفع الإنتاجية والفعالية والرقابة الإدارية تتمثل في متابعة أداء العاملين للتأكد من إنجازها على أكل وجه التي من خلالها تساعد على رفع من مستوى أداء العاملين في المنظمة، وعملية الرقابة الإدارية لا تحسن ولا ترفع من مستوى الأداء إلا إذا كان النظام الرقابي مرن وواضح ويتمشى مع كل الوظائف الموجودة في المؤسسة وفقا لأساليب وطرق متطورة للاعتماد على الحداثة والتكنولوجيا. وبالرغم من سلبيات هذه العملية إذا طبق بطريقة غير صحيحة، فتصبح إبداعات العمال، وتنتهي فيه الخوف بسبب أنه دائما الشعور بأنه مراقب، وكنتيجة أخيرة عامة لبحثنا أو عملنا هذا نستطيع أن نقول أن للرقابة الإدارية تأثير ودور كبير رفع أو خفض الأداء لدى العاملين بصفة عامة، وتوصلنا إلى أن العملية الرقابية مهمة وضرورية في التنظيم وأيضا تأكدنا على أنه يجب أن تطبق بطريقة معقولة ومدروسة

بشكل أفضل لكي تحقق زيادة إنتاجها وفعاليتها وتحقيق استمراريته في مجالها العملي
هذا ما يبين لنا ترصنا الميداني.

وبالتالي فإن الرقابة الإدارية تأثير كبير على أداء الموظفين وعلى مردوديتها في
المؤسسة حيث أنها تمنع ارتكاب والوقوع في الأخطاء وتؤدي إلى تحسين سير العمل.

قائمة المصادر والمراجع

❖ قائمة المصادر والمراجع:

➤ المعاجم:

✓ سمير الشويكي، المعجم الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع
ودار المشرق الثقافي، 2006.

✓ ش، م، ل مجاني الطلاب، دار المجاني، بيروت الطبعة 7، 2001.

➤ الكتب:

✓ إبراهيم عبد العزيز شيمة، الإدارة العامة والعملية الإدارية، مؤسسة شباب
الجامعية للنشر، مصر، 2001.

✓ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية للنشر، الإسكندرية،
2002.

✓ ثابت عبد الرحمان، إدارة الأعمال، دار الجامعية للنشر، الإسكندرية،
2005.

✓ حنفي محمد سليمان، السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعة العربية للنشر،
مصر، 2001.

✓ روية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية للباعة والنشر،
القاهرة، 2002.

✓ زاهر محمد ديري، الرقابة الإدارية، دار أسامة للنشر، الأردن، 2011.

قائمة المصادر والمراجع:

✓ عاشور أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعة،

الإسكندرية، 2005.

✓ عباس علي، الرقابة الإدارية على المال والأعمال، مكتبة الرائد للنشر،

الأردن، 2001.

✓ موسى خليل ، الإدارة المعاصرة ، المؤسسة الجماعية للنشر ، لبنان

. 2005 .

➤ المذكرات:

✓ أحمد بن صالح بن هليل العربي، الرقابة الإدارية، وعلاقتها بعبء في الأداء،

رسالة ماجستير، 2003.

✓ أمال نجاح، حواء بوزيان، بوزيان حنان، مقدم، ابتسام، الاتصال التنظيم

وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة ليسانس في اتصال والعلاقات العامة، 2014.

✓ حليلة موساوي، دور الاتصال المؤسسي في رفع الأداء الوظيفي في إدارة

الجماعات المحلية في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة ماستر في العلوم سياسية،

.2015

✓ خالد البوش، الرقابة الإدارية وأثارها على الأداء الوظيفي للعمال في أم البواقي،

مذكرة لنيل شهادة الماستر علم الاجتماع تنمية وتسيير موارد بشرية، 2017.

✓ ريمة بريش، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في القانون العام تخصص قانون

الإدارة العامة قسم الحقوق السياسية جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي السنة

الجامعية 2012_2013.

نادر حامد الزرق أبو شرح، تقسيم أثر الحوافز، مستوى الأداء الوظيفي في شركة

الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال،

2010.

عبد الله عبد الرحمان النسيان، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة

الأمنية، رسالة ماجستير، 2003.

الملاحق

❖ المحور الأول: البيانات الشخصية.

❖ الجنس:

ذكر أنثى

➤ السن:

أقل من 35 سنة 35.45 سنة 45 سنة فما فوق

➤ المهنة (المنصب):

مشغل آلة رئيس فريق عون تنفيذي

➤ الخبرة:

أقل من 5 سنوات 5-10 سنوات 15 سنة فما فوق

❖ المحور الثاني: الرقابة الإدارية.

➤ كيف ترى علاقتك بمديرك؟

جيدة حسنة سيئة

هل في مؤسساتك هناك نظام رقابي لتقسيم أدائكم؟

نعم لا

➤ كيف تطبق الرقابة في مؤسساتكم؟

الإشراف المراجعة التفتيش المتابعة والتقييم

➤ من الذي يقوم بعملية الرقابة عندكم؟

مراقبين داخليين مراقبين خارجيين

➤ أي من هذه الأنواع الرقابة ترى أنها تساع في تحسين الأداء؟

الرقابة الوقائية الرقابة المستترة الرقابة المفاجئة
 الرقابة الدورية

➤ هل ترى أن للرقابة دورة تقسيم إدارتك؟

نعم لا

➤ إلى أي مدى تساهم الرقابة في مستوى أدائك؟

ضعيف متوسط حسن جيد

➤ هل أنت راضي عن النظام الرقابي في مؤسساتك؟

عالي متوسط ضعيف

➤ كيف ترى تأثير الرقابة تقييم الأداء؟

.....

➤ هل تلاحظ أن هناك ضغوطات إدارية تمارس على العاملين من قبل المراقبين؟

نعم لا

➤ هل قلة الوسائل المناسبة لعملية الرقابة تأثير على تطبيقها حسب رأيك؟

نعم لا

➤ في رأيك ما هي الأسباب التي تؤدي إلى فشل النظام الرقابي بصفة عامة؟

.....

➤ ما هو الأسلوب الأنسب في نظرك لعملية الرقابة؟

.....

(ناصر حافظ _ 2014/2013_ص 96_98)

ملخص مذكرة تأثير الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي:

1/المقدمة:

موضوع الرقابة مرتبط في اغلب الأحيان مع موضوع الأداء الوظيفي ,فمن اجل إتمام المهام على اكمل وجه. يجب على الرقابة الإدارية ان تحضر بكل أنواعها واساليبها و مختلف طرق تجسيدها بغرض تحقيق الأداء الوظيفي .

2/ الفصل الأول: الاطار المفاهيمي:

ا/الإشكالية:

هل تؤثر الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي؟

ب/الفرضية:

نعم تؤثر الرقابة الإدارية على ال أداء الوظيفي

ت/أهمية و اهداف الدراسة:

*عملية يتم من خلالها فحص مستوى الأداء.

*تهدف الى تسليط الضوء على موضوع الرقابة الإدارية و تقييم الأداء الوظيفي.

ج/حدود الدراسة: عمال مؤسسة مون جرجرة لانتاج المياه بارافو من شهر فيفري الى شهر افريل 2019

د/أسباب اختيار الموضوع: هناك أسباب ذاتية و أسباب موضوعية

ن/مفاهيم الدراسة:

*مفهوم الرقابة الإدارية لغة، اصطلاحا،و اجرائيا

*مفهوم الأداء الوظيفي لغة، اصطلاحا و اجرائيا

ي/الدراسات السابقة:

*الدراسات المتعلقة بالرقابة الادارية:1/دراسة عبد الرحمان النسيان 2004/2003

*الدراسات المتعلقة بالاداء الوظيفي:1/دراسة الشريف 2013

3/الفصل الثاني:الرقابة الإدارية

تمهيد:

الرقابة الإدارية تعتبر الحلقة الأولى والاهم في العملية الإدارية يتبعها اغلب المسؤولين المنظمات .اذ يتعد دورها من اكتشاف احرفات الخطة الى تصحيح الانحرافات و المشاكل . اذا سنتناول في فصلنا هذا مفهوم الرقابة، أنواعها،أهميتها و أهدافها،مبادئها ،ادواها،مجالاتها و معوقاتاها.

أ/ مفهوم الرقابة الإدارية: الرقابة عملية متابعة دائمة تهدف أساسا للتأكيد من الاعمال الإدارية تسيير في الاتجاه الصحيح و الاتجاه الأهداف المخططة بصورة مرضية

ب/ أنواع الرقابة الإدارية:

1/ الرقابة حسب توقيت القيام بها: الرقابة المستمرة الموجهة ، الرقابة المرحلية، الرقابة بعد التنفيذ

2/ الرقابة حسب أهدافها: الرقابة الاجابية ، الرقابة السلبية.

3/ الرقابة حسب نوع وسائل جمع الحقائق: الرقابة على الوثائق و المستندات ، الرقابة على سلوك العاملين او أدائهم للعمل.

4/ الرقابة حسب مصدرها: الرقابة الداخلية ، الرقابة الخارجية.

ج/ اهداف الرقابة الإدارية:

الهدف الاصطلاحي ، الهدف الشجيعي، الهدف العقابي

د/ أهمية الرقابة الإدارية:

1/ الرقابة تساعد على تقييم الأداء العالي لجوانب النشاط في المنظمة و اجزائها المتعددة .

2/ التأكد من ان جميع الأنشطة التي تنفذ تسيير في الاتجاه المحدد للاهداف المخطط لها.

ذ/ أدوات الرقابة الإدارية:

التقارير الإداري ، التقارير الدورية، تقارير سير العمل ،تقارير قياس كفاءة الموظفين.

م/ مبادئ الرقابة الإدارية:

مبدأ الموضوعية ،مبدأ التكامل و التنسيق ،مبدأ الوضوح و البساطة ،مبدأ سرعة كشف الانحرافات و الإبلاغ عن الأخطاء،مبدأ النظر و المستقبلية.....

ن/مجالات استخدام الرقابة الإدارية:

مجال الإنتاج ، مجال التسويق، المجال الموارد البشرية،مجال التنظيم، مجال المصروفات و الراسمالية.

ه/ معوقات الرقابة الإدارية:

الافراط في الرقابة، نقص المرونة، الرقابة الاستبدادية و غير الرقيقة

خلاصة الفصل:

ان عملية الرقابة تمثل الوسيلة و الوظيفة الأخيرة للإدارة في تقييم النشاط الفعلي ومقارنته بما هو مخطط ومسطر .

4/ الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

تمهيد:

حظي موضوع الأداء الوظيفي اهتماما كبير من قبل المفكرين ، لان نجاح المنظمة مرتبط به .ففي هذا الفصل سنتطرق الى مفهوم الأداء، أهميته،العوامل المؤثر فيه ،محدداته ،عناصره و معوقاتها.

أ/ مفهوم الأداء الوظيفي: هو درجة تحقيق واتمام المهام المكونة لوظيفية وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها . او يشبع الفرد متطلبات الوظيفة.

ب/ أهمية الأداء الوظيفي:

*يساعد في اتخاذ قرارات النقل والترقية .

*له دور في إنجاح خطط التنمية.

ج/العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:

1/العوامل الخارجية:العوامل الاقتصادية ، العوامل الاجتماعية والثقافية ،العوامل السياسية و القانونية والعوامل التكنولوجية.

2/العوامل الداخلية:العوامل التقنية ،العوامل البشرية.

د/محددات الأداء الوظيفي:

1/الجهد 2/القدرات 3/ادراك دور المهمة

م/عناصر الأداء الوظيفي:

1/معرفة متطلبات الوظيفة 2/ نوعية العمل 3/كمية العمل المنجز 4/ المثابرة و الوثاقى

ن/معدلات الأداء الوظيفي:

1/الاختبار 2/تسجيل 3/التحليل الانتقادي 4/القياس

ه/وسائل قياس الأداء الوظيفي:

1/أدوات قياس هندسية 2/العينات 3/سجلات الأداء 4/الملاحظة الشخصية 5/مستوى الرضا

و/معوقات الأداء الوظيفي:

*عدم الكفاية في التسهيلات العمل و التركيزات و التجهيزات.

*الحظ و الصدفة و اللذان يعتبران كعائقان للاداء .

*نقص التعاون بين الافراد وتأثير نمط الاشراف.

خلاصة الفصل:

يعد الأداء الوظيفي مجموعة من النشاطات المرتبطة بالعامل الناتج عن الموظف وطبيعة تنفيذه لهذه النشاطات ،اد لايتمد على التقييم لمعرفة الفرد لقدراته.

5/الفصل الرابع:الجانب التطبيقي

تمهيد: هذا الفصل يعتبر الرابط بين الجانب النظري و الدراسة الميدانية .إدا سنتناول فيه الأدوات والوسائل البحث.

أ/المنهج المتبع: نظرا لطبيعة دراستنا وبحثنا هذا قمنا باتباع المنهج الوصفي التحليلي.

ب/الدراسة الاستطلاعية:الهدف منها اخذ فكرة بسيطة حول الموضوع

ج/مكان اجراء البحث:في مؤسسة انتاج المياه و المشروبات الغير الكحولية "مون جرجرة" بارافو التي تأسست في عام 1998.

د/عينة البحث:هي مجموعة من الافراد المختارة و الممثلة لمجتمع البحث .

ص/أدوات جمع المعلومات:اعتمدنا في دراستنا على الاستبيان كاداة لجمع البيانات.

م/أدوات الإحصائية:لقد اعتمدنا على مربع كاي و هو احد الاختبارات الدلالية الإحصائية اللابرامترية.

خلاصة الفصل: تطرقنا في هذا الفصل الى مجموعة من الإجراءات المنهجية التي بدورها ساعدتنا في استكمال البحث.

6/ خاتمة البحث:

من خلال المعطيات السابقة يمكن القول ان الرقابة الإدارية هي من اهم الوظائف الإدارية .وهي عبارة عن عملية تقييم النشاط الفعلي .ومن خلالها يمكن زيادة مستوى أداء العاملين في المؤسسة . وبالتالي فان للرقابة الإدارية تأثير كبير على الأداء الوظيفي وعل مردودية الموظفين في المؤسسة .حيث انها تمنع ارتكاب الوقوع في الخطا وتؤدي الى تحسين سير العمل.

من اعداد الطلبة: *جلوط سيلينا

*دعو ديهية